

De mens in het verslag

SOCIAL CASE HRM + MVO MANAGEMENT DEEL 10

+ TEKST MARLEEN JANSSEN GROESBEEK EN ASTRID VAN UNEN

Negen inspirerende voorbeelden van maatschappelijk verantwoord personeelsbeleid passeerden in deze rubriek de revue. Van duurzame inzetbaarheid tot talentontwikkeling en van diversiteitbeleid tot goed afscheid nemen. Maar vertalen bedrijven al deze elementen ook in een duurzaam jaarverslag? En hoe doen ze dat dan? “Daar worstelen we allemaal nog mee”, zegt Robert van der Laan, voorzitter van de wereldwijde PWC-stuurgroep Integrated Reporting.

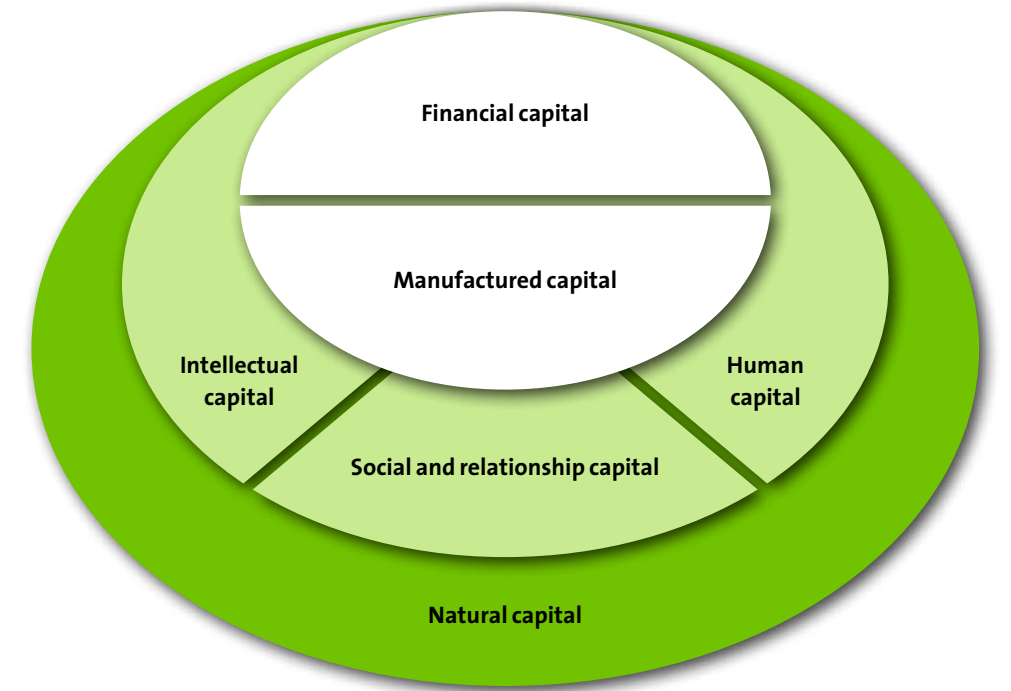
“We gaan van denken in winst voor aandeelhouders naar waardecreatie voor alle stakeholders”

Ondanks verduurzaming van human resource management (HRM) worden medewerkers in de administratie en jaarverslagen nog vooral als kostenposten opgevoerd: loon, sociale premies, belastingafdracht, reiskosten en opleiding. Die aanpak zien we terug in transparantie in het aantal medewerkers, hun leeftijdsopbouw, diversiteit, personeelsverloop en andere ontslagvormen en in het bedrag dat uitgegeven wordt aan opleidingen. Dat een onderneming een hoog personeelsverloop kent, wordt nog niet door een grote groep van beleggers onderkend als zorgelijk omdat ze het verlies aan menselijk kapitaal nog niet in hun financiële spreadsheets kwijt kunnen. Maar dat is de laatste vijf jaar aan het veranderen. Beleggers tonen steeds meer belangstelling voor impact: hoe pakt een bepaalde investering of belegging uit binnen de samenleving en hoe meten we die maatschappelijke verslechtering of verbetering? Ook gebruiken bedrijven steeds vaker de richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving en geïntegreerde verslaggeving, waardoor het hoger management betrokken raakt bij vragen over waardering van het sociaal en menselijk kapitaal van de onderneming.

Twee belangrijke raamwerken dienen als leidraad voor die verslaggeving. De richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) geven vooral blijk van de ouderwetse aanpak van het zien van de medewerkers als menselijke grondstof in overvloed. De GRI-richtlijnen gaan over arbeidsomstandigheden en eerlijk werk, naleving van mensenrechten en impact op de maatschappij. Een kleine inzage in hoe aantrekkelijk de werkgever is, krijgen we via het verzoek om transparantie over nieuwe werknemers, verloop van personeel en terugkeer van zwangerschaps- en bijzonder verlof. Daarnaast vraagt GRI verantwoording over veiligheid, opleidingen, carrière-ontwikkelingen, vakbondslidmaatschap, beloningsverschillen en diversiteit. De aandacht voor sociaal kapitaal komt aan de orde in vragen over de arbeidsomstandigheden en veiligheid in de keten en de mogelijkheid om daarover te klagen. Het raamwerk van de International Integrated Reporting Council is gebaseerd op zes kapitalen, waarvan drie de mens in en om het bedrijf raken. Deze zes kapitalen zijn: Financieel, Fysiek, Intellectueel, Sociaal- en relatiekapi-

taal, Menselijk en Natuurlijk kapitaal. Het gaat hierbij om de stromen van waardecreatie, die zich uiteindelijk moeten terugvertalen in een gezonde onderneming en een grotere waardecreatie op korte en lange termijn. “Bijna alle beursgenoteerde bedrijven hantieren de GRI-richtlijnen”, weet Udeke Huiskamp, sustainability specialist bij Deloitte Accountants, “en veel familiebedrijven en de grotere MKB-bedrijven. De GRI is niet wettelijk verplicht, maar wanneer maatschappelijke en sociale aspecten voor een onderneming belangrijk zijn, dan rapporteren ze erover. Vanaf volgend jaar zal voor de beursgenoteerde bedrijven wel een wettelijke verplichting gaan gelden, nu de EU daarover besluiten heeft genomen. Dat zal een impuls geven en de trend van duurzaamheidsverslaggeving op dit vlak doen toenemen.”

Accountants- en adviesbureau PWC laat zich inspireren door beide raamwerken. “Maar we worstelen er wel mee om ze concreet te maken”, zegt Robert van der Laan, voorzitter van de PWC-stuurgroep Integrated Reporting. “Tegenwoordig ziet iedereen de noodzaak van maatschappelijke verandering, dus het aantal bedrijven dat kiest voor verslaggeving op dit gebied neemt toe. We gaan van denken in winst voor aandeelhouders naar waardecreatie voor alle stakeholders. Dat inzicht wordt breed gedeeld, maar wat is waardecreatie en hoe maak je die zichtbaar? Die vraag is belangrijk, omdat bedrijven nu steeds explicieter moeten laten zien wat ze doen om het vertrouwen van stakeholders te behouden.” Volgens Van der Laan groeit bij bedrijven het besef dat ze veel directer de dialoog moeten aangaan met stakeholders en die uitkomsten moeten analyseren. “Wat is cruciaal op de langere termijn voor onze organisatie? Uit een dialoog krijg je dan resultaten en die worden in de loop der jaren steeds duidelijker. Bedrijven publiceren steeds vaker de uitkomsten van die dialogen. En dan begint de waardecreatie, want die uitkomsten moet je doorvertalen naar de prestaties en de impact op je mensen.” Maar dan nog blijft een aantal hobbels bestaan, zegt Van der Laan. “Bijvoorbeeld: hoeveel trainingsuren je biedt, zegt nog niet alles. Zeker jonge mensen willen zich ontwikkelen, dus logisch dat je cursussen en opleidingen biedt. Maar dat dit beter is voor het bedrijf is



Het raamwerk van de International Integrated Reporting Council visueel vertaald.

nog lastig inzichtelijk te maken. PWC doet het, maar is dat voldoende om te laten zien dat de medewerkers hier verder komen dan elders? Wat is daarvan de echte impact voor onze mensen? Daar moet je een studie naar verrichten.”

PWC is voor haar eigen verslag sinds vorig jaar bezig met dit soort vraagstukken over impact. “Zaken als training, werknemerstevredenheid, verloop en diversiteitscijfers pakken we bij de kop en we proberen ze kwantitatief en concreet te meten. Daar komen we nog niet uit op een wijze die praktisch hanteerbaar is. Daarvoor zoeken we nog goede voorbeelden en zijn we betrokken bij de ontwikkeling van praktisch toepasbare standaarden. De essentie van het gedachtegoed van GRI en IIRC is: wat je rapporteert moet tot beter inzicht bij de Raad van Bestuur leiden, zodat die beter kan besturen. Ik help hierin heel veel bedrijven, maar iedereen zit met dezelfde worsteling.” Udeke Huiskamp van Deloitte zegt die worsteling om alles in financiële waarde te willen uitdrukken niet zo te herkennen. “Het is wel zo dat zo’n raamwerk je dwingt tot nadenken: waar stuur je op aan en wat is daarom belangrijk om te rapporteren? Ik kom wel dilemma’s tegen, zoals de GRI-richtlijn die vragen om te rapporteren over de verhouding van het salaris voor mannen en vrouwen. Bedrijven rapporteren dat ze geen onderscheid maken in het beloningsbeleid tussen mannen en vrouwen, maar we weten uit de praktijk dat bij gelijk opleidingsniveau en gelijke functie de salarissen van mannen iets hoger zijn dan van

vrouwen. Maar hoe toon je dat aan?” Ook Deloitte Accountants rapporteert volgens de GRI-richtlijnen. “Wij moeten eveneens goed nadenken: wat is belangrijk om te rapporteren? Uitgangspunt is: alleen die zaken waarop je intern stuur. Door ons businessmodel hebben wij bijvoorbeeld een hoog personeelsverloop, zo’n 10 procent. Dat is ook van bedrijfsbelang, want degenen die bij ons ervaring opdoen en een opleiding volgen en weer vertrekken, zijn veelal onze toekomstige opdrachtgevers. Dat verloop is dus geen waardeverlies.” De vraag is, zegt Huiskamp, of het HRM-beleid in financiële waarde moet worden uitgedrukt. “Voor sommige facetten is het mogelijk zinvol. Bijvoorbeeld bij het thema ‘gezondheid & veiligheid’. Dat kun je ook kwantitatief maken: hoeveel schade bij personen en hoeveel schade er in het bedrijf is geleden. Bij training en opleiding wordt het alweer lastig, vooral de output. Diversiteit is ook moeilijk in geld uit te drukken: hoeveel meer omzet maak je door je diversiteitbeleid? De vraag is of het nodig is om dit in financiële waarde uit te drukken. Leidt het middel dan niet te veel af van het doel?” ■ www.globalreporting.org www.theiirc.org

HRMVO